

## Тема 2. Планирование и управление инновациями

1. Специфика инновационного менеджмента
2. Практические приемы инновационного менеджмента
3. Управление инновационными проектами
4. Планирование инновационного портфеля

### 1. Специфика инновационного менеджмента

Инновационный менеджмент - это система управления инновациями, инновационным процессом и отношениями, возникающими в процессе движения инноваций.

Инновационный менеджмент основывается на следующих ключевых моментах:

- Поиск идеи, служащей фундаментом для данной инновации.
- Организация инновационного процесса для данной инновации.
- Процесс продвижения и реализации инновации на рынке.

Инновационный менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления.

**Стратегия** определяет общее направление и способ использования средств для достижения поставленной цели.

**Тактика** - это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики инновационного менеджмента является искусство выбора оптимального решения и приемов достижения этого решения наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации.

Инновационный менеджмент можно рассматривать как систему управления предприятием. Система инновационного менеджмента состоит из двух подсистем: управляющей подсистемы (субъект управления) и управляемой подсистемы (объект управления).

**Субъектом управления** может быть один или группа работников, которые осуществляют целенаправленное функционирование объекта управления.

**Объектом управления** являются инновации, инновационный процесс и экономические отношения между участниками рынка инноваций.

Связь субъекта управления с объектом управления осуществляется посредством передачи информации. Эта передача информации и представляет собой **процесс управления**.

Различают два типа функций менеджмента инноваций:

- функции субъекта управления;
- функции объекта управления.

Функции субъекта управления:

- **Функция прогнозирования** охватывает разработку на длительную перспективу изменения технико-технологического и экономического состояния объекта управления в целом и его различных частей.
- **Функция планирования** охватывает весь комплекс мероприятий по выработке плановых заданий в инновационном процессе и по воплощению их на практике.
- **Функция организации** сводится к объединению людей, совместно реализующих инвестиционную программу на базе каких-либо правил и процедур.
- **Функция регулирования** заключается в воздействии на объект управления для достижения состояния устойчивости технико-технологической и экономической систем в случае, когда эти системы отклоняются от установленных параметров.
- **Функция координации** означает согласованность работ всех звеньев системы управления, аппарата управления и отдельных специалистов.
- **Функция стимулирования** в инновационном менеджменте выражается в побуждении работников к заинтересованности в результатах своего труда по созданию и реализации инноваций.
- **Функция контроля** заключается в проверке организации инновационного процесса, плана создания и реализации инноваций и т.п.

Функции объекта управления:

- рисковое вложение капитала;
- организация инновационного процесса;
- организация продвижения инноваций на рынке и ее диффузии.

**Функция рискового вложения капитала** проявляется в организации венчурного финансирования инвестиций на рынке инноваций. Вложение капитала в новый продукт или в новую операцию всегда связано с неопределенностью, с большим риском. Поэтому оно обычно осуществляется через создание инновационных венчурных фондов. Содержанием **функции организации инновационного процесса** является рациональная организация инновационной деятельности по созданию, реализации и распространению инноваций.

Процесс организации инновационного менеджмента на предприятии состоит из следующих взаимосвязанных этапов:

- Определение цели управления инновацией.
- Выбор стратегии менеджмента инновации.
- Определение приемов управления инновацией.
- Разработка программы управления инновацией.
- Организация работ по выполнению программы.
- Контроль над выполнением намеченной программы.
- Анализ и оценка эффективности приемов управления инновацией.
- Корректировка приемов менеджмента инновации.

Организация инновационного менеджмента закладывается уже при создании и реализации инновации, то есть в самом инновационном процессе. **Целью инновационного менеджмента** может быть прибыль, расширение сегмента рынка, выход на новый рынок и т.п.

Следующим важным этапом организации инновационного менеджмента является **выбор стратегии управления инновациями**. От правильно выбранной стратегии управления зависит результативность и эффективность инноваций.

Подходы к **приемам по управлению инновациями** зависят от цели управления, конкретных задач по управлению и могут быть самыми разными.

Важными этапами организации инновационного менеджмента являются **разработка программы управления** инновацией и организация работы по выполнению намеченной работы. Программа управления инновацией представляет собой согласованный по срокам, результатам и финансовому обеспечению комплекс действий для достижения поставленной цели.

Неотъемлемой частью инновационного менеджмента является **организация работы по выполнению намеченной программы действий**, то есть определение отдельных видов мероприятий, объемов и источников финансирования этих работ, конкретных исполнителей, сроков выполнения и т.п.

Важным этапом организации инновационного менеджмента является также **контроль над выполнением намеченной программы действий**.

Не менее важны анализ и **оценка эффективности** приемов управления инновацией. При анализе прежде всего выявляют: помогли ли используемые приемы достигнуть поставленной цели, как быстро, с какими усилиями и затратами была достигнута эта цель, нельзя ли методы менеджмента инноваций использовать более эффективно.

Заключительным этапом организации инновационного менеджмента является возможная **корректировка** приемов управления инновацией.

### **Разработка программы управления инновацией**

Программа - это план действий в области управления инновациями. В этом плане необходимо предусмотреть что, когда, кто и за счет каких ресурсов должен сделать по созданию и управлению инновацией. Поэтому разработка программы обычно представляет собой достаточно трудоемкий процесс, для осуществления которого необходимо:

- определить цели и задачи;
- проработать различные варианты их решения;

- выбрать один из вариантов и разработать комплексную программу его реализации;
- создать механизм реализации комплексной программы, т.е. назначить конкретных исполнителей, определить их права и обязанности, выделить участки работы и т.п.

Прообразом программы может являться сетевой график, который составляется для выполнения разработанной программы и наглядно отражает все работы, необходимые для достижения конечной цели.

**Сетевой график** - это так называемая модель достижения поставленной цели. Причем эта модель динамично приспособлена для анализа различных вариантов достижения цели, внесения каких-либо изменений, оптимизации процессов и т.п.

**Метод сетевого планирования** - это совокупность определенных приемов, позволяющих с помощью сетевого графика (сетевой модели) рационально осуществлять всю программу управления инновациями.

Использование метода сетевого планирования для управления инновациями позволяет:

- наглядно представить организационную и технологическую последовательность выполнения операций по управлению инновациями и установить взаимосвязь между ними (сетевой график);
- обеспечить четкую координацию операций различной степени сложности, выявить доминирующие операции и сосредоточить внимание на своевременном выполнении каждой из операций;
- эффективно использовать необходимые денежные и материальные ресурсы.

Применяя метод сетевого планирования для управления инновациями возможно:

- улучшить планирование, обеспечив его целостность и непрерывность и создав условия для оптимального определения требуемых ресурсов и рационального распределения уже имеющихся;
- минимизировать финансирование работ ввиду более точного расчета трудоемкости и себестоимости работ;
- оптимизировать структуру системы управления путем четкого распределения задач, прав и обязанностей;
- организовать координацию и контроль над ходом работ, а также оценку выполнения программы.

Основой сетевого планирования является графическое изображение плана (сетевой график), который отражает технологическую и логическую взаимосвязь всех операций предстоящей работы.

## 2. Практические приемы инновационного менеджмента

**Прием инновационного менеджмента** - это способ воздействия управляющей подсистемы (субъект управления) на управляемую подсистему (объект управления), которая включает в себя инновации, инновационный процесс и отношения на рынке реализации инновации.

Приемы инновационного менеджмента можно разделить на 3 группы.

Приемы инновационного менеджмента		
Приемы, воздействующие только на производство инновации: 1. маркетинговый прием управления; 2. бенчмаркинг; Их цель – создание нового продукта или новой операции (технологии) с высокими качественными параметрами.	Приемы, воздействующие как на производство, так и на реализацию, продвижение и распространение инновации: 3. инжиниринг инновации; 4. реинжиниринг инновации 5. бренд-стратегия.	Приемы, воздействующие только на реализацию, продвижение и распространение инновации: 6. ценовой прием управления 7. фронтирование рынка 8. мэрджер. Цель этих приемов – ускорение продажи инноваций с наибольшей выгодой и эффективностью.

### ***1. Маркетинговый прием управления***

Комплекс инновационного маркетинга включает разработку инновационной стратегии, анализ рынка и оперативный маркетинг и состоит из семи принципиальных этапов:

**Анализ потребностей.** В результате анализа потребностей инновационное предприятие должно ответить на вопрос: «Для каких покупателей предназначена новая продукция?». При проведении анализа потребностей используется метод сегментации: деление рынка на четкие группы покупателей (рыночные сегменты), которые могут требовать разные продукты и к которым необходимо прилагать разные усилия. При проведении сегментации предприятие должно точно определить, что именно необходимо анализировать. Выбранный сегмент (целевой рынок данной продукции) является основной рабочей единицей для маркетингового подразделения предприятия.

**Привлекательность.** Следующим шагом разработки стратегии маркетинга является определение степени привлекательности различных рыночных сегментов и выбор одного или нескольких сегментов (целевых рынков) для освоения. При оценке привлекательности используются различные инструменты маркетинга. При этом обязательно учитываются размер сегмента (рынка), тенденции его изменения (уменьшается или растет), а также цели и ресурсы компании, осваивающей сегмент. Методы анализа привлекательности основаны на изучении спроса и потенциала данного сегмента рынка. Также анализируется жизненный цикл инновационной продукции.

**Конкурентоспособность.** Оценка способности малого и среднего предприятия конкурировать на рынке данной продукции. В ходе оценки определяются конкурентные преимущества. Данный вид анализа тесно связан с методикой предварительного позиционирования каждого вида продукции, входящего в «портфель», предлагаемый целевой группе потребителей. Позиционирование инновационного продукта - это определение его места в ряду уже имеющихся на рынке. Цель позиционирования - укрепление позиций новшества на рынке. Используются различные аналитические подходы, основанные на изучении предложения.

**Выбор «портфеля продукции».** «Портфельный» анализ - инструмент, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает различные направления своей хозяйственной деятельности с целью вложения ресурсов наиболее в прибыльные из их числа и сужения наиболее слабых направлений деятельности. В результате тщательного анализа отбираются виды деятельности (продукты) с наиболее высокой степенью привлекательности для потребителей, и соответственно с высокой конкурентоспособностью.

**Выбор инновационной стратегии развития.** Стратегия развития - главное направление маркетинговой деятельности, следуя которому организация стремится достигнуть выбранных целей. На выбранных целевых рынках могут использоваться различные типы инновационных стратегий.

**2. Бенчмаркинг** представляет собой изучение деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего своих конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе. Он включает в себя комплекс средств, позволяющих систематически находить, оценивать все положительные достоинства чужого опыта и организовывать их использование в своей работе.

Понятие бенчмаркинг происходит от английского слова benchmark - репер, точка отсчёта, база сравнения. Встречающееся написание слова через тире – бенч-маркинг – допустимо, но не вполне корректно.

В целом бенчмаркинг направлен на изучение бизнеса. Применительно же к инновациям бенчмаркинг означает изучение бизнеса других предпринимателей с целью выявления основополагающих характеристик для разработки своей инновационной политики и конкретных видов инноваций.

### ***3. Инжиниринг инноваций***

Выживание организаций в современных условиях возможно лишь при их адаптации и постоянном приспособлении к изменяющемуся окружению. Именно эти стратегические задачи и решаются при проектировании и развитии чего-либо нового в организации. Решение подобного рода задач в зарубежной литературе получило название инжиниринга. Сам по себе инжиниринг (англ. engineering - изобретательность, знание) означает инженерно-консультационные услуги по созданию новых объектов или крупных проектов. Инжиниринговая деятельность осуществляется

как самими компаниями, так и инжиниринговыми консультационными фирмами.

**Инжиниринг инноваций** - это комплекс работ по созданию инновационного проекта, включающий в себя создание, реализацию, продвижение и распространение определенной инновации.

В целом инжиниринг инноваций ставит своей задачей получение наилучшего экономического эффекта от вложения инвестиций в новый продукт и определение перспективных направлений инновационной деятельности.

Инжиниринг включает в себя два принципиально разных подхода:

- усовершенствование (улучшение показателей на 10-50%);
- реинжиниринг (рост показателей на 100% и выше).

**4. «Реинжиниринг** - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы» (М. Хамлер).

Реинжиниринг в качестве приема инновационного менеджмента затрагивает инновационный процесс, направленный как на производство новых продуктов и операций, так и на их реализацию, продвижение и распространение.

Понятия «инжиниринг» и «реинжиниринг» тесно связаны с понятием «бизнес-процесс».

**Бизнес-процесс инноваций** представляет собой действия управленческого персонала в хозяйственном процессе и выражается множеством видов организационно-управленческой деятельности внутри предприятия, каждый из которых имеет свой вход и выход. Иначе говоря, **бизнес-процесс инноваций** есть упорядоченная совокупность работ во времени и пространстве с указанием их начала и конца.

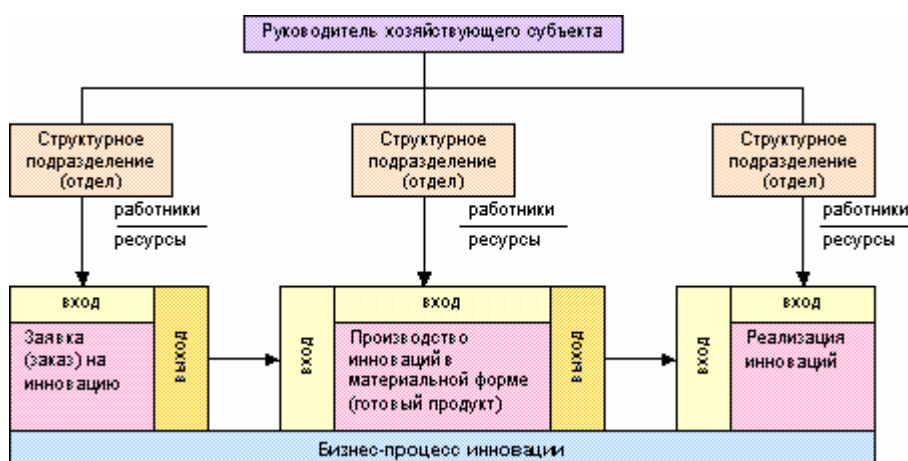


Рис 1. Бизнес-процесс инновации (упрощенный вид)

На рисунке видно, что бизнес-процесс инновации в упрощенном виде включает в себя три частных бизнес-процесса:

1) Бизнес-процесс заявки на инновацию;

Начинается с четкой формулировки идеи создания данной инновации и заканчивается перечнем конкретных требований, которым должен соответствовать новый продукт или новая операция.

2) Бизнес-процесс производства инновации;

Начинается с получения заказа с указанием конкретных характеристик продукта или операции и заканчивается появлением самого продукта или операции в материализованной форме в виде вещи, готовой к продаже.

3) Бизнес-процесс реализации инновации.

Начинается с выставления ее на продажу и заканчивается самой продажей, а в отдельных случаях и послепродажным сервисным обслуживанием.

Реинжиниринг рассчитан на внедрение инновации для перспективной перестройки бизнес-

процесса и предполагает переход от бизнес-процесса к бизнес-процесс-реинжинирингу.

Бизнес-процесс-реинжиниринг представляет собой оптимизацию и управление хозяйственным процессом и может быть проведен следующими методами:

**1) Ориентация на весь процесс;**

Здесь действенный результат при перестройке бизнес-процесса достигается путем реорганизации всего процесса в целом, а не при решении отдельных задач и аспектов этого процесса.

**2) Ориентация на качественный скачок;**

В этом случае хозяйствующий субъект при перестройке бизнес-процесса ставит своей целью не устранение каких-то отдельных недостатков в работе, а революционный прорыв (скачок) в технологии производства и продажи продукта.

**3) Ликвидация закомплексованности в бизнесе;**

Использование данного метода предполагает отказ от устоявшихся правил работы, от ранее незыблемых принципов ведения хозяйственного процесса и переход к новым технологиям бизнеса.

**4) Использование эффективных технологий в бизнесе.**

Этот метод направлен на применение более результативных форм рекламы и СМИ, которые соответствуют новым целям работы в современных условиях и в конкретной ситуации. Сюда можно отнести использование сети Интернет, консультации в СМИ, мини-конференции по инновации (на предприятии, по телевидению, по радио) и др.

Успешной реализации проектов по реинжинирингу способствуют такие факторы как:

- мотивация проекта, заинтересованное и компетентное руководство;
- поддержка сотрудников, четко определенные роли и обязанности;
- понятность (прозрачность) проекта, осязаемые результаты и приемлемый риск;
- фокусирование на приоритетных целях и автономный бюджет проекта;
- технологическая поддержка и консультационное сопровождение.

Часто простое усовершенствование организации производства называют реинжинирингом, однако это абсолютно разные понятия. Вот их основные различия:

ПАРАМЕТРЫ	МЕТОДЫ	
	Усовершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистый лист»
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Требуемое время	Короткое	Длительное
Направление	Снизу-вверх	Сверху - вниз
Охват	Узкий, на уровне функций	Широкий, межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Статистическое управление	Информационные технологии
Тип изменения	Культурный	Культурный/структурный

### **5. Бранд-стратегия**

**Бранд инновации** определяют как систему характерных свойств нового продукта или операции, которая формирует сознание потребителя и определяет на рынке место этой инновации, а также ее производителя или продавца.

Причиной выхода инновации на рынок является жесткая конкуренция между хозяйствующими

щими субъектами. Успех победы в этой конкурентной борьбе во многом определяется правильно разработанной **бренд-стратегией** и эффективностью ее применения.

В широком понимании бренд-стратегия означает комплексную проработку имиджа хозяйствующего субъекта на основе продвижения его брендов на рынке. В основе бренд-стратегии лежит разработка и движение бренда как целостного маркетингового комплекса по созданию дополнительных конкурентных преимуществ у данного предпринимателя на рынке.

Как прием менеджмента инноваций бренд-стратегия означает управление процессом реализации на рынке новых продуктов и операций на основе продвижения брендов инноваций.

Конкурентные преимущества, которые дает разработка и использование эффективной бренд-стратегии:

1. Бренд создает естественную преграду на пути конкурентов: он вынуждает их инвестировать капитал в исследование рынка, проведение маркетинговых исследований, прибегать к бенчмаркингу, к разработке рекламных компаний, своего бренда и т.п.

2. К тому же наличие эффективного бренда облегчает «выброс» на рынок новых продуктов и операций (технологий), захват новых ниш на отечественном рынке, захват зарубежных рынков и т.п.

3. Бренд дает предприятию дополнительное время для реинжиниринга, то есть для перестройки его деятельности на рынке в условиях кризиса. Однажды сформированный эффективный бренд поможет защитить долю на рынке без больших затрат на рекламную кампанию и без резкого снижения цен на продукт.

#### **6. Ценовое управление**

Ценовой прием управления в инновационном менеджменте представляет собой способ воздействия механизма цен на реализацию инновации.

Ценовой прием управления включает в себя два основных элемента:

1. ценообразующие факторы, действующие на стадии производства инновации;
2. ценовую политику, применяемую при реализации, продвижении и распространении инновации.

**Ценообразующие факторы** при производстве нового продукта или операции бывают внешними и внутренними, однако решающее значение имеют именно внешние факторы.

**Внешние ценообразующие факторы** отражают влияние внешней среды по отношению к производителю или продавцу инноваций. К таким факторам относятся оптимальный (наиболее реально реализуемый) спрос покупателей на конкретную инновацию, платежеспособность этих покупателей. Это дает возможность установить максимальный уровень спроса на данную инновацию и учесть его при изменении различных характеристик инновации и др.

**Внутренние ценообразующие факторы** отражают финансовую и производственную деятельность производителя инновации или ее продавца. К таким факторам относятся себестоимость отдельных видов продукта, имеющих вещную форму, затраты продавца на продажу инновации, объем выручки (или прибыли), который необходимо получить от реализации инновации, и др.

**Ценовая политика** представляет собой систему основных принципов и правил, используемых для установления цен.

Хорошо продуманная ценовая политика играет чрезвычайно важную роль при продвижении и распространении инновации.

При разработке ценовой политики необходимо учитывать влияние внешних и внутренних факторов. К **внешним факторам ценовой политики** относят: изменение спроса покупателей, их интересов и привычек, активность поведения конкурентов на рынке, изменения в экономической политике государства и в политике местных органов власти в отношении налогов, сборов, ставок и условий аренды и т.п. **Внутренние факторы ценовой политики** включают в себя

- стремление не столько увеличить свой доход, сколько поднять свой имидж и рейтинговую оценку (т.е. работа на перспективу),
- стремление предприятия уклониться от обвинения в монополии на рынке,
- заинтересованность его в увеличении своей доли на рынке, увеличении поступления денежных средств от реализации инноваций,

- стремление избежать банкротства и др.

При разработке ценовой политики необходимо:

- Определить цели ценовой политики в отношении конкретной инновации.
- Оценить спрос на инновацию в данный период времени и в перспективе с учетом изменений условий хозяйственной ситуации.
- Проанализировать оценить производственный и экономический потенциал предприятия.
- Изучить работу конкурентов, их цены, характеристики продукта и т.п.

Примеры направлений ценовой рыночной стратегии в отношении реализации инновации:

- Не снижать цены на конкретную инновацию ниже общей величины затрат на ее производство, реализацию и оптимального уровня рентабельности.
- Стремление к обеспечению цен ниже цен конкурентов на аналогичный продукт.
- Ориентировка на цены конкурентов.
- Увеличение объема реализации инноваций за счет более низких цен или лучших условий вложения капитала в них покупателями инновации и др.

**7. Фронтирование рынка** или фронтинг (от англ. front — «выходить на») — это операция по захвату рынка другого хозяйствующего субъекта или зарубежного рынка.

**8. Мэрджер** поглощение одной компанией, фирмой другой, при котором последняя теряет статус корпорации. Новая компания при этом не возникает.

### 3. Управление инновационными проектами

Привлечение методологии управления проектами в качестве инструмента планирования, контроля и координации осуществления проектов позволяет экономить значительные средства, реализовывать цели проекта в меньшие сроки и реализовывать успешное управление.

Управление проектом представляет собой целенаправленный процесс достижения целей проекта при ограничениях на финансовые, материальные, человеческие, временные и прочие ресурсы.

На успех проекта влияют две группы факторов. **Внешние факторы** (плохо управляемые) - наличие финансирования на доведение разработки, налоги, законодательство, объем рынка. **Внутренние** (хорошо управляемые) - способ представления, степень доведенности проекта, организация работ. Методология управления проектами позволяет превратить процедуру создания изделия в хорошо организованный и управляемый процесс. Освоение методов управления проектами дает возможность менеджеру к любому проекту подходить с единых позиций.

Менеджер проект осуществляет:

1. Управление предметной областью проекта. Ее составляющие - разработка концепции, определение предметной области проекта, распределение работ, установление отчетности, введение системы контроля, завершение проекта.
2. Управление качеством содержит управленческие (обеспечение качества) и технические аспекты (контроль качества).
3. Управление временем (планирование времени в проекте, оценка продолжительностей, календарное планирование, контроль времени в проекте).
4. Управление стоимостью (оценка и прогнозирование стоимости, сметы и бюджет, контроль стоимости, использование стоимостных показателей).
5. Управление рисками.
6. Управление персоналом.
7. Управление контрактами и обеспечением ресурсами.
8. Управление каждой из упомянутых функций предполагает учет множества различных факторов.

Рассматривая управление проектом как процесс достижения определенной цели, выделяют этапы проекта.

1. Инициация проекта.



2. Планирование (планирование целей, декомпозиция целей, планирование операций, планирование сроков, планирование ресурсов, планирование стоимости, планирование качества, планирование организации, назначение персонала, планирование взаимодействия, планирование рисков, планирование контрактов, разработка плана проекта, определение критериев успеха).
3. Исполнение (исполнение плана проекта, учет исполнения, распределение информации, подтверждение качества, подготовка предложений, выбор поставщиков, контроль контрактов, развитие команды проекта).
4. Анализ (оценка исполнения, анализ сроков, анализ стоимости, подтверждение целей, анализ качества, анализ ресурсов).
5. Управление изменениями (общее управление изменениями, управление ресурсами, управление целями, управление качеством, управление контрактами, управление рисками).
6. Завершение (закрытие контрактов, административное завершение).

Отдельно необходимо упомянуть о рисках и методах их минимизации. Как известно, риски в финансовой сфере в значительной степени зависят от внешних факторов (например, рыночные риски, возникающие из-за изменений законодательства, валютного курса и пр.). В реальных инвестициях можно влиять на целый ряд факторов: сущность технологии, производитель товара, структура предприятия и методы управления производством товара, квалификация менеджмента. В отличие от чисто финансовых операций, в проекте могут быть сильные хорошо управляемые (т.е. зависящие от целенаправленной деятельности менеджера) факторы, принципиально изменяющие инвестиционную привлекательность проекта в лучшую сторону.

Таким образом, квалификация менеджера, руководителя проекта становится важнейшим фактором минимизации рисков в тех случаях, когда речь идет о сложной многоплановой задаче, каковой является процесс коммерциализации разработки.

Основные действия менеджера проекта в процессе его реализации по минимизации рисков – это постоянное выявление (определение) рисков и аналитическая работа, которая позволяет руководителю проекта разрабатывать методы противодействия и снижения уровня рисков.

Есть два пути организации функционирования технологической компании. Первый - научиться управлять самим. Путь долгий, дорогой, небезболезненный, но крайне необходимый. Путь второй - привлечение специализированных консалтинговых и инжиниринговых компаний.

В каждом случае необходимо решать, какой из путей является более предпочтительным. Однако в любом случае трудно переоценить роль профессиональной управляющей компании, способной не только помочь с организацией процесса разработки продукта, но и разработать систему управления технологической компании и обучить персонал. Преимущества такой схемы очевидны: профессиональный менеджмент, минимизация управленческих расходов, новый взгляд на проблему.

#### **4. Планирование инновационного портфеля**

Инновационное предпринимательство связано с повышенной степенью риска. Руководитель инновационного предприятия должен всегда иметь в своем арсенале «портфель» проектов, чтобы поддерживать конкурентоспособность своего предприятия на высоком уровне и быть в состоянии быстро и гибко переориентировать свой бизнес в соответствии с меняющимися внешними условиями, актуальными научно-техническими разработками и требованиями потребителей.

Специфика инновационного бизнеса такова, что главным фактором преуспевания инновационной компании на рынке являются постоянные нововведения. В связи с повышением требований потребителей, сокращением жизненного цикла товаров и услуг и обострением конкурентной борьбы даже небольшие компании вынуждены непрерывно совершенствовать свои товары и услуги, а также разрабатывать новые. Поэтому любая инновационная компания должна иметь «портфель» из нескольких инновационных проектов, который необходимо непрерывно пополнять. Наличие такого «портфеля» является не только фактором повышения конкурентоспособности инно-

вационной компании, но и условием выживания инновационной фирмы в рыночной среде.

Портфель НИОКР может состоять из разнообразных проектов: крупных и мелких; близких к завершению и начинающихся. Необходимо учитывать, что каждый проект требует выделения дефицитных ресурсов в зависимости от его особенностей (сложности, трудоемкости и т.п.). Портфель должен иметь определенные контуры, быть стабильным, чтобы рабочая программа могла осуществляться равномерно.

Количество проектов, находящихся в портфеле, зависит от размеров проектов, которые измеряются общим объемом ресурсов, необходимых для разработки, и затратами на реализацию одного проекта. Если, например, на проведение НИОКР выделено 5000 у.е., а затраты на реализацию одного проекта составляют 2500 у.е., то в портфеле могут быть два проекта.

Портфель, состоящий в основном из крупных проектов, более рискован по сравнению с портфелем, где ресурсы распределены между небольшими проектами. По мнению специалистов, только 10% всех проектов являются полностью успешными. Это означает, что существует только 10%-ная вероятность эффективного завершения каждого проекта из портфеля. С ростом количества проектов повышается вероятность того, что хотя бы один из них окажется успешным.

Небольшие проекты (требующие небольших затрат на НИОКР) обычно реализуются в продуктах, имеющих скромный потенциал по объему продаж и прибыли. Портфель небольших проектов может привести к потоку нововведений, большая часть из которых обладает ограниченным рыночным потенциалом, что нежелательно с позиций номенклатуры продукции, формируемой отделами маркетинга.

Рентабельность (прибыльность) проектов определяется как отношение прибыли к затратам. Общая оценка портфеля дается по показателям средней рентабельности проектов.

Таким образом, одной из важнейших составляющих деятельности любой компании является инновационная деятельность, прежде всего потому, что именно усовершенствования, новые услуги и оригинальные идеи создают конкурентное преимущество одной компании над другой и позволяют удерживать и сохранять свои позиции на рынке.

Оценить рыночную привлекательность идеи, определить оптимальные пути ее реализации, продвинуть на рынок, привлечь заинтересованных инвесторов, и, грамотно используя управление проектными рисками, превратить ее в успешный бизнес - в этом заключается искусство и мастерство инновационных менеджеров.